Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
Canada

Audit de la planification des ressources humaines aux fins de recrutement et de dotation

Publié : le 2013-00-22

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2013

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT43-189/2013F-PDF
ISBN : 978-0-660-25663-4

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Audit of Human Resources Planning for Recruitment and Staffing

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Audit de la planification des ressources humaines aux fins de recrutement et de dotation

Bureau de la vérification interne et de l'évaluation

Rapport final

Approuvé le 24 juillet 2013

Table des matières

- Énoncé de conformité
- Sommaire
  - Contexte
  - Objectif et portée
  - Constatations clés et conclusion
  - Réponse de la direction
- 1.0 Introduction
  - 1.1 Aperçu de la planification
  - 1.2 Gouvernance
  - 1.3 Activités de planification des ressources humaines
- 2.0 Détails de l'audit
  - 2.1 Objectifs et portée
  - 2.2 Champs d'enquête
  - 2.3 Approche et méthodologie
- 3.0 Résultats de l'audit
  - 3.1 Rôles et responsabilités
  - 3.2 Surveillance et établissement de rapports
  - 3.3 Outils de planification des ressources humaines
  - 3.4 Stratégies de recrutement et de dotation
  - 3.5 Conclusion générale

4.0 Réponse de la direction
Annexe : Critères d'audit

Énoncé de conformité

Le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation (le Bureau) a réalisé un audit de la planification des ressources humaines aux fins de recrutement et de dotation. Le présent audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité mis en place au Bureau.

Sommaire

Contexte

La planification des ressources humaines (RH) au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) constitue un sous-ensemble de la planification ministérielle globale. Par conséquent, la planification des RH est réalisée afin d'appuyer et de coordonner les besoins prévus en matière de RH du Ministère.

Il incombe à la Division des ressources humaines (DRH) de fournir des conseils stratégiques, des orientations et des services en matière de RH au personnel du Secrétariat.

Objectif et portée

L'audit visait à évaluer le caractère approprié de la gestion de la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation au sein du Secrétariat. La mission initiale, soit l'audit de la planification des ressources humaines, a été décrite dans le *Plan de vérification fondé sur les risques 2011-2014* du Secrétariat. Cependant, en raison de modifications apportées au contexte de la planification des RH attribuables à la mise en œuvre par le Secrétariat d'initiatives de réduction des dépenses, la nécessité de maintenir la portée initiale de l'audit a été réexaminée. À la suite de l'évaluation de la portée par le Bureau et en collaboration avec le comité d'audit du Secrétariat, la portée de l'audit a été améliorée afin de fournir une assurance concernant certains aspects de la planification des RH. Bien que l'audit ait porté sur les activités, les stratégies et les outils de planification des RH qui ont été utilisés pour soutenir le recrutement et la dotation au cours de l'exercice 2011-2012, elle n'a pas fourni une assurance quant à leur exhaustivité et à leur efficacité.

L'audit a été réalisé du mois d'août 2011 au mois de décembre 2012 [1], et s'est penché sur les outils et les activités de planification des RH à l'appui du recrutement et de la dotation pour l'exercice financier 2011-2012. La mission ne fait pas état du recrutement et de la dotation. Des données ont été recueillies dans le cadre d'entrevues et d'examens des documents, et sont jugées suffisantes pour offrir une assurance raisonnable à la haute direction quant à des aspects précis de la planification des RH.

Constatations clés et conclusion

L'audit a permis de conclure avec un degré d'assurance raisonnable que la gestion de la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation au sein du Secrétariat est adéquate. Plus précisément, le Secrétariat a :

- établi et promu des structures appropriées de reddition de comptes pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation;
- établi les principaux éléments d'un régime adéquat de surveillance et d'établissement de rapports pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation;
- mis sur pied, communiqué et tenu à jour un ensemble d'outils de planification des RH pour faciliter l'élaboration de stratégies de recrutement et de dotation;
- élaboré, communiqué et tenu à jour des stratégies de recrutement et de dotation.

Puisque le présent audit n'a permis de relever aucune lacune importante, aucune recommandation n'est présentée dans ce rapport.

Réponse de la direction

La réponse de la direction est favorable. Bien que le présent rapport ne contienne aucune recommandation, toute pratique exemplaire et autre leçon retenue établie sera intégrée au processus de planification des RH aux fins de recrutement et de dotation du Secrétariat, le cas échéant.

1.0 Introduction

1.1 Aperçu de la planification

Dans le cadre de ses efforts de modernisation, le gouvernement du Canada a cherché à renforcer ses pratiques de gestion en intégrant des renseignements d'ordre financier et non financier, afin de permettre aux décideurs de faire des choix plus appropriés et de les

transmettre. [2] L'intégration de ces renseignements permet au gouvernement de travailler plus intelligemment pour obtenir de meilleurs résultats.

Au sein du Secrétariat, le cycle annuel ministériel de planification intégrée s'enclenche au deuxième trimestre, d'abord par la mise à jour du profil de risque organisationnel. Cela offre un contexte permettant d'établir les priorités à l'échelle du Ministère en vue du prochain exercice, notamment les priorités en matière de RH. Ces décisions appuient ensuite l'élaboration du Rapport sur les plans et les priorités du Secrétariat et des plans d'activités de secteurs individuels. Les plans d'activités des secteurs sont alors analysés dans le but d'établir les possibilités et les enjeux ministériels, qui permettent d'éclairer les décisions en matière de ressources. Ces dernières sont ensuite prises en compte dans le Plan d'activités intégré annuel et utilisées pour mettre à jour le Plan triennal des RH du Secrétariat.

La planification des RH constitue un sous-ensemble de la planification ministérielle globale et de la planification des activités à l'échelle des secteurs. Par conséquent, la planification des RH est réalisée afin d'appuyer et de coordonner les besoins prévus du Ministère en matière de RH.

1.2 Gouvernance

Au sein du Secrétariat, le Secteur des priorités et de la planification est responsable de la planification et de l'établissement de rapports ministériels; il incombe à la DRH de fournir des conseils stratégiques, des orientations et des services en matière de RH au personnel du Secrétariat. Ces deux intervenants, de même que le Secteur des services ministériels (SSM) [notamment la Direction de la gestion financière et la Direction générale de la gestion d'information et de la technologie] codirigent l'exercice de planification intégrée. Les trois responsables assument des fonctions d'analyse, de remise en question et de soutien relativement aux plans d'activités à l'échelle des secteurs.

1.3 Activités de planification des ressources humaines

Comme on l'a mentionné précédemment, la DRH codirige le processus annuel de planification intégrée des activités et se concentre sur l'élément de planification des RH. Cet élément exige que les secteurs définissent les besoins et les plans en matière de recrutement et de dotation, parmi d'autres besoins liés aux RH.

Le rôle de la DRH dans le processus de planification est résumé ci-dessous : [3]

- la DRH et les autres responsables travaillent ensemble pour préparer le lancement annuel de la planification des activités. Il s'agit notamment de l'élaboration de divers outils de planification conçus pour rassembler les renseignements requis et aider la direction à les mettre sur pied;
- les représentants de la DRH sont disponibles tout au long du processus de planification afin de fournir aux secteurs des conseils, de les soutenir et de leur faire part de leurs commentaires;
- la DRH examine les plans d'activités des secteurs présentés du point de vue des RH et les remet en question afin d'en garantir le caractère raisonnable;
- à partir des plans d'activités des secteurs examinés, la DRH, le SSM et le Secteur des priorités et de la planification donnent des conseils à la secrétaire du Conseil du Trésor en ce qui a trait à l'affectation des ressources et aux priorités, entre autres;
- une fois les plans des secteurs élaborés, la DRH et d'autres entités habilitantes, comme le Secteur des communications stratégiques et des affaires ministérielles (CSAM) et le SSM, examinent les plans d'activités des secteurs à titre de source d'information permettant de gérer leur charge de travail et leurs priorités afin de répondre aux besoins des secteurs;
- en fonction des plans d'activités des secteurs, la DRH prépare son propre plan annuel. En outre, elle prépare le Plan triennal des RH du Secrétariat, qui présente les priorités en matière de gestion des RH de ce dernier, notamment la mise en œuvre de sa stratégie de recrutement et de dotation, qui décrit des stratégies visant à combler les lacunes au sein du Secrétariat.

La DRH a défini le recrutement et la dotation aux fins de la planification comme suit :

- recrutement : embauche à l'extérieur (en dehors) de la fonction publique fédérale;
- dotation : embauche au sein (à l'intérieur) de la fonction publique fédérale, et toutes les mesures administratives internes au Ministère (p. ex., nominations non annoncées, affectations intérimaires, détachements, etc.).

Le tableau ci-dessous présente le volume de mesures de recrutement et de dotation prises au sein du Secrétariat au cours des trois derniers exercices financiers :

Exercice financier	Mesures réelles de recrutement et de dotation [4]
2009-2010	3 609 [5]
2010-2011	2 696
2011-2012	2 042

Améliorations prévues et en cours de la planification intégrée des activités (y compris la planification des RH)

Au moment de l'établissement du rapport, le Secrétariat procédait à l'amélioration de son approche de planification intégrée des activités dans le contexte de son mode de fonctionnement actuel. Ces mises à jour en vue du cycle de planification 2013-2016 viseront à augmenter le caractère utile et la pertinence de la planification pour les responsables de secteurs en simplifiant le processus au moyen d'outils de gestion et de technologie de l'information, et en ne demandant que des renseignements essentiels axés sur les priorités et les risques ministériels clés. Par ailleurs, la DRH mettra en œuvre un outil de suivi afin d'offrir des renseignements en matière de RH propres aux secteurs et de recueillir en temps opportun des renseignements en matière de RH à l'échelle des secteurs aux fins de planification, de surveillance et d'établissement de rapports tous les trimestres. [6]

2.0 Détails de l'audit

2.1 Objectifs et portée

L'audit visait d'abord à fournir une assurance quant au processus de planification des RH complet à l'appui du recrutement et de la dotation, notamment de l'efficacité des outils existants. Cependant, à la lumière des récentes initiatives de réduction des dépenses et des modifications apportées au contexte des RH qui en ont découlé, la nécessité de maintenir la portée initiale de l'audit a été réexaminée.

À l'issue de l'évaluation de la portée par le Bureau et en collaboration avec le comité d'audit du Secrétariat, l'objectif et la portée de l'audit ont été précisés afin de fournir une assurance quant à certains aspects de la planification des RH.

Plus particulièrement, l'objectif de l'audit dans le cadre de cette mission était d'évaluer la pertinence de la gestion de la planification des RH en matière de recrutement et de dotation au sein du Secrétariat.

La portée de l'audit reposait sur des mesures de contrôle et des activités clés de gestion, ainsi que sur les outils utilisés à l'appui du recrutement et de la dotation pour l'exercice financier 2011-2012. En raison des précisions de la portée et de l'objectif de l'audit susmentionnées, certains utilisateurs du processus de planification dans l'ensemble des différents secteurs n'ont pas été interrogés. Ainsi, la mission ne fournit pas une assurance du caractère exhaustif et efficace des activités, des stratégies et des outils de planification aux fins de recrutement et de dotation. Ces éléments seront pris en compte

dans des plans d'audit ultérieurs fondés sur les risques, compte tenu des précisions apportées actuellement au processus de planification intégrée des activités au Secrétariat.

L'audit ne comprenait pas les activités de RH réalisées à l'appui des activités de recrutement et de dotation à l'échelle du gouvernement (p. ex., Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes [RPAF/RPVI]). Ces activités sont menées pour répondre aux besoins du gouvernement dans son ensemble et vont au-delà du champ d'action du Secrétariat.

L'audit a été réalisé du mois d'août 2011 au mois de décembre 2012. Le travail d'audit a été mis en attente pendant plusieurs mois en raison de l'émergence d'autres priorités en matière d'audit à la même période.

2.2 Champs d'enquête

L'audit s'est penché sur les champs d'enquête suivants :

- **Rôles et responsabilités :** le Secrétariat a établi des structures appropriées de reddition de comptes pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation;
- **Surveillance et établissement de rapports** : le Secrétariat a établi un régime adéquat de surveillance et d'établissement de rapports pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation;
- **Outils de planification des RH :** le Secrétariat a mis sur pied un ensemble d'outils de planification des RH pour faciliter l'élaboration de stratégies de recrutement et de dotation;
- **Stratégies de recrutement et de dotation :** le Secrétariat a élaboré et communiqué des stratégies de recrutement et de dotation.

2.3 Approche et méthodologie

L'approche et la méthodologie de l'audit se sont appuyées sur les risques et ont respecté les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. Selon ces normes, l'audit doit être planifié et effectué de manière à obtenir l'assurance raisonnable que les objectifs fixés ont été atteints.

Les travaux réalisés au cours de cet audit consistaient en des entrevues auprès d'intervenants clés et en un examen des documents.

Vu la portée simplifiée de l'audit, les entrevues et l'examen des documents se sont limités aux représentants des secteurs qui codirigent l'initiative annuelle de planification intégrée des activités, à savoir la DRH, le Secteur des priorités et de la planification et le SSM. On n'a pas interrogé d'autres clients ayant recours aux services de la DRH.

3.0 Résultats de l'audit

Les résultats de la mission sont présentés ci-dessous par champ d'enquête.

3.1 Rôles et responsabilités

> Le Secrétariat a élaboré de manière officielle et communiqué des documents décrivant clairement les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles à l'appui de la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation.

La planification des RH aux fins de recrutement et de dotation concerne plusieurs parties au sein du Secrétariat. Par conséquent, l'équipe d'audit s'attendait à trouver de la documentation claire quant aux rôles, aux responsabilités et aux obligations liés à la planification des RH pour soutenir le recrutement et la dotation de chacune de ces parties et veiller à ce que ces rôles, ces responsabilités et ces obligations soient clairement communiqués.

Il a été déterminé que le Secrétariat avait établi des structures appropriées de reddition de comptes pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation. Le Secrétariat a élaboré des documents de manière officielle qui définissent les rôles, les responsabilités et les obligations liés à la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation. Plus particulièrement :

- la structure de gouvernance du Secrétariat est définie dans son Plan d'activités intégré 2010-2011, de même que dans les documents de formation sur la planification intégrée des activités;
- les responsabilités des secteurs quant à l'élaboration de plans d'activités intégrés, ainsi que l'utilisation des renseignements recueillis, sont définies dans le Guide de planification intégrée des activités sectorielles du SCT 2011-2014;
- les documents d'orientation définissent les responsabilités de la DRH et la manière dont elles s'intègrent à l'exercice de planification intégrée à l'échelle du Ministère;

- l’instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines mis à jour du Secrétariat, qui renseigne sur les niveaux de capacité de la direction en matière de RH, a été défini et approuvé par la secrétaire du Conseil du Trésor en juillet 2011.

Ces documents ont été transmis au personnel du Secrétariat par divers moyens, notamment des séances d’information et le bulletin électronique diffusé à l’échelle du Ministère. Les rôles, les responsabilités et les obligations applicables, définis dans l’instrument de délégation des pouvoirs en matière de RH du Secrétariat et intégrés aux documents d’orientation de planification des activités, sont examinés et mis à jour de façon périodique.

En résumé, les rôles, les responsabilités et les obligations visant à soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation ont été clairement définis, documentés et communiqués.

3.2 Surveillance et établissement de rapports

Le Secrétariat a établi les principaux éléments d’un régime adéquat de surveillance et d’établissement de rapports à l’appui de la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation.

À titre d’élément essentiel de la gestion du processus de planification des RH et afin de produire des résultats et d’en assurer le suivi, l’équipe d’audit s’attendait à ce que le Secrétariat ait mis en place un régime de surveillance et d’établissement de rapports pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation. Plus précisément, l’équipe d’audit pensait trouver des mesures de rendement en lien avec les stratégies de recrutement et de dotation, ainsi que des activités de surveillance, notamment une comparaison des activités réelles de recrutement et de dotation par rapport aux plans d’activités sectoriels.

Il a été établi que les normes de service et les mesures de rendement provisoires relatives aux activités de recrutement et de dotation avaient été définies et documentées.

Au moment de l’audit, ces normes provisoires étaient mises à l’essai au sein de la DRH dans le but de lancer l’ensemble définitif des normes de service en avril 2013. L’audit n’a pas permis de déterminer la mesure dans laquelle les normes et les mesures sont exhaustives; toutefois, elle a démontré que la DRH disposait d’un processus approprié

pour répondre aux enjeux en matière d'exhaustivité dans les normes définitives. Plus particulièrement :

- la DRH effectue actuellement un examen de l'utilisation des normes de service dans PeopleSoft de concert avec des assistants et des conseillers en dotation et en classification;
- à la suite de ces consultations, on présentera des éclaircissements et des lignes directrices (aux groupes des RH responsables de la classification et de la dotation, aux groupes du niveau EX et des autres niveaux) pour garantir une utilisation actuelle et uniforme du système;
- à l'aide de ce processus, la DRH améliorera la qualité des données du système, ce qui facilitera leur extraction et leur analyse en vue d'établir des tendances et de valider les normes provisoires.

Le Secrétariat a mis en œuvre son programme de surveillance du système de dotation officiellement approuvé, qui documente les priorités aux fins de surveillance et d'analyse des activités de dotation. Ce programme comprend des domaines surveillés à l'interne par la DRH et des domaines surveillés par la Commission de la fonction publique du Canada. Il évalue la conformité par rapport aux politiques de nomination, aux instruments et aux lignes directrices applicables, ainsi qu'à d'autres domaines, afin de mesurer l'efficacité et l'efficience du système de dotation. La fréquence des activités de surveillance ainsi que la fréquence d'établissement de rapports et les sources connexes sont définies dans le programme.

Une analyse rétrospective est également réalisée chaque année relativement au processus de planification intégrée des activités, auquel participent des responsables de la planification et des clients des secteurs. Les commentaires traités pendant ces séances sont examinés et intégrés, s'il y a lieu, aux processus et aux outils de planification intégrée de l'année suivante.

Il a été établi que la DRH surveillait le recrutement et la dotation au moyen de divers mécanismes, notamment le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, l'examen de dossiers et divers rapports dans PeopleSoft. L'audit a également permis de déterminer que la DRH transmettait les résultats de ses activités de surveillance par différents moyens, notamment :

- le rapport semestriel de surveillance de la dotation;
- le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) annuel, approuvé par la secrétaire du Conseil du Trésor et transmis à la haute direction;
- des tableaux de bord trimestriels à l'échelle du Ministère;

- des tableaux de bord semestriels à l'échelle des secteurs.

La DRH a effectué le suivi des activités réelles de recrutement et de dotation à l'échelle ministérielle, dont ont fait état divers mécanismes, comme le rapport semestriel de surveillance de la dotation de la DRH, le RMORCD du Secrétariat et les tableaux de bord trimestriels des RH. En outre, la DRH a assuré le suivi des activités réelles de recrutement et de dotation à l'échelle sectorielle et les a comparées avec les plans d'activités sectoriels, ce qui a donné lieu à des rapports sur les écarts qui ont fait l'objet de discussions avec les représentants des secteurs au cours de réunions organisées aux premier et troisième trimestres de l'exercice financier 2011-2012. Toutefois, les résultats réels en matière de recrutement et de dotation à l'échelle sectorielle par rapport aux résultats prévus n'ont pas été transmis à la haute direction du Ministère au moyen des mécanismes accessibles d'établissement de rapports des RH. Il serait utile de discuter des écarts à l'échelle sectorielle au sein de comités de gouvernance de la haute direction afin de déterminer les causes systémiques, les défis et les solutions possibles. Cette suggestion d'amélioration concernant le régime d'établissement de rapports a été transmise à la direction.

Il a également été relevé au cours de l'audit que la DRH avait réalisé une analyse des écarts entre ses activités et le processus 1.0 (Planification des ressources humaines, travail et conception organisationnelle, reddition de comptes) du processus opérationnel commun des RH du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) [7]. La DRH a élaboré une « feuille de route » provisoire fondée sur les avantages et les risques en vue de réduire les écarts relevés. L'intégration de la rétroaction en matière de RH au processus de planification est un exemple de possibilité indiquée dans la feuille de route. On encourage fortement la DRH à finaliser et à mettre en œuvre sa feuille de route.

3.3 Outils de planification des ressources humaines

Le Secrétariat a élaboré, communiqué et tenu à jour un ensemble d'outils de planification des RH pour faciliter l'élaboration de stratégies de recrutement et de dotation.

En ce qui a trait aux outils de planification des RH, le Bureau a limité son évaluation à l'ensemble d'outils offerts pour l'exercice de planification intégrée des activités 2011-2012. L'examen n'a pas évalué la pertinence, l'efficacité, l'exhaustivité ou l'utilité de ces outils de planification.

Il a été établi que le Secrétariat avait mis sur pied un ensemble d'outils de planification des RH pour faciliter l'élaboration de stratégies de recrutement et de dotation. Les outils de planification des RH comprenaient des cahiers de travail des centres de fonds et des secteurs dans lesquels figuraient les besoins prévus en matière de dotation par trimestre, y compris les processus de recrutement et de dotation, ainsi que des sections narratives dans le modèle de plans d'activités des secteurs visant à exposer plus en détail les besoins en matière de recrutement et de dotation.

Des documents d'orientation et des séances d'information ont appuyé ces outils de planification des RH afin d'aider les secteurs à les mettre sur pied. De même, on encourage les secteurs à communiquer régulièrement avec les conseillers en dotation tout au long de l'exercice financier pour discuter des mesures prévues en matière de recrutement et de dotation.

Des modèles de planification des RH et des documents d'orientation ont été enregistrés sur un lecteur réseau partagé auquel peuvent accéder les représentants des secteurs participant à la planification des activités. Cela permet de garantir l'uniformité des conseils fournis aux clients des secteurs.

Les outils de planification des RH font l'objet d'un examen et d'une mise à jour annuels, au besoin, en fonction des exigences relatives aux renseignements et de la rétroaction fournie par les utilisateurs dans le cadre de l'analyse rétrospective annuelle, à laquelle participent des responsables de la planification intégrée des activités et des clients des secteurs.

Dans le passé, il y avait un écart important entre les mesures de recrutement et de dotation réelles et les mesures prévues. Ces mesures comprennent toutes les nominations et les mesures administratives (se reporter aux définitions du recrutement et de la dotation à la section 1.3). Le rapport entre les mesures de recrutement et de dotation réelles et les mesures prévues est passé de 3 contre 1 à plus de 9 contre 1 au cours des trois derniers exercices financiers.

Les analyses de la DRH concernant les écarts et la rétroaction obtenue dans le cadre de l'analyse rétrospective indiquent qu'un processus de planification annuel représente un défi lorsqu'il s'agit de prévoir des mesures. La nature et le calendrier du cycle annuel de planification intégrée des activités exigent que les secteurs prévoient des mesures jusqu'à 18 mois à l'avance. Un tel échéancier ne se prête pas à une prévision précise de la diversité des besoins en dotation temporaires ou imprévus auxquels il faut répondre pour garantir l'exécution d'un mandat ou l'atteinte d'objectifs (p. ex., la nomination d'employés occasionnels ou d'employés nommés pour une période déterminée lorsque

des processus de dotation indéterminés sont retardés de manière imprévisible, ou les nominations pour remplacement en cas de départs imprévus).

Bien qu'elles aient été exigées dans les outils de planification des RH, certaines activités de dotation régulières et récurrentes sont aussi traditionnellement absentes des documents de planification sectorielle. Par exemple, la majorité des affectations intérimaires liées à un remplacement pour des congés prévisibles (c.–à–d. les congés annuels) ne font pas partie des mesures prévues. Des 2 042 mesures réelles de recrutement et de dotation consignées pour l'exercice financier 2011-2012, environ deux tiers représentent des mesures temporaires ou imprévues plutôt que des nominations pour une période indéterminée.

En ce qui concerne le processus de planification, l'équipe d'audit a remarqué que la feuille de route provisoire de la DRH concernant le processus 1.0 du POCRH du BDPRH avait permis de relever des possibilités d'amélioration des outils pour appuyer la planification continue. Par exemple, pour le cycle de planification 2013-2016, les mesures de recrutement et de dotation prévues seront consignées dans l'Outil de prévisions salariales (OPS) de SAP et seront mises à jour chaque trimestre. Les secteurs utilisent déjà l'OPS pour gérer leurs budgets salariaux tout au long de l'exercice financier. En reliant les processus trimestriels de prévision financière au cycle de planification intégrée des activités, on élimine la saisie de données en double par les secteurs, ce qui devrait permettre d'améliorer la précision et l'exhaustivité des mesures de recrutement et de dotation prévues. Par ailleurs, en raison de la possibilité de mettre à jour des plans qui correspondent davantage aux mesures réelles, on s'attend également à une réduction des écarts entre les mesures de recrutement et de dotation réelles et prévues. On encourage donc la DRH à finaliser et à mettre en œuvre les possibilités supplémentaires relevées dans sa feuille de route.

3.4 Stratégies de recrutement et de dotation

> Le Secrétariat a élaboré, promu et tenu à jour des stratégies de recrutement et de dotation.

Afin de mettre en évidence et de faire connaître les priorités organisationnelles du Ministère en ce qui concerne le recrutement et la dotation, l'équipe d'audit s'attendait à ce que le Secrétariat mette en place, transmette et tienne à jour des stratégies de recrutement et de dotation. Ces stratégies sont essentielles pour garantir que les RH appropriées sont disponibles en vue d'exécuter le mandat du Secrétariat.

Il a été établi que le Secrétariat avait mis sur pied des stratégies de recrutement et de dotation. Ces dernières ont été documentées dans la Stratégie de recrutement et de dotation 2010-2013 du Secrétariat (la Stratégie), faisant l'objet d'une mise à jour annuelle, qui est transmise à l'ensemble du Secrétariat par l'intermédiaire du bulletin électronique diffusé à l'échelle du Ministère, et à laquelle tous les employés ont accès sur le site intranet du Ministère. Ces stratégies de recrutement et de dotation ont été mises à jour et simplifiées, comme le prouve l'intégration de la Stratégie en annexe au Plan des RH du prochain exercice en vue de garantir la cohérence entre les documents et de réduire le fardeau des rapports.

3.5 Conclusion générale

L'audit a permis de conclure avec un degré d'assurance raisonnable que la gestion de la planification des RH en matière de recrutement et de dotation au sein du Secrétariat est adéquate. Plus précisément, le Secrétariat a :

- établi et promu des structures de reddition de comptes appropriées pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation;
- établi les principaux éléments d'un régime adéquat de surveillance et d'établissement de rapports pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation;
- mis sur pied, transmis et tenu à jour un ensemble d'outils de planification des RH pour faciliter l'élaboration de stratégies de recrutement et de dotation;
- élaboré, communiqué et tenu à jour des stratégies de recrutement et de dotation.

Puisque le présent audit n'a permis de relever aucune lacune importante, aucune recommandation n'est présentée dans ce rapport.

4.0 Réponse de la direction

La réponse de la direction est favorable. Bien que le présent rapport ne contienne aucune recommandation, toute pratique exemplaire et autre leçon retenue établie sera intégrée au processus de planification des RH aux fins de recrutement et de dotation du Secrétariat, le cas échéant.

Annexe : Critères d'audit

Les champs d'enquête et les critères d'audit connexes [8] ont été mis à jour à la suite de la décision de simplifier l'audit, ce qui a donné lieu aux quatre champs d'enquête

suivants :

Champs d'enquête 1 : rôles et responsabilités – le Secrétariat a établi des structures de reddition de comptes appropriées pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation.
1.1 Les rôles, les responsabilités et les obligations sont clairement définis, officiellement approuvés et communiqués au sein du Secrétariat.
Champs d'enquête 2 : surveillance et établissement de rapports – le Secrétariat a établi un régime adéquat de surveillance et d'établissement de rapports pour soutenir la planification des RH aux fins de recrutement et de dotation.
2.1 Le Secrétariat a déterminé, documenté et communiqué les mesures de rendement appropriées en lien avec les stratégies de recrutement et de dotation. 2.2 Le Secrétariat surveille le recrutement et la dotation réels par rapport aux prévisions en analysant, en comparant et en expliquant les écarts, et en modifiant les plans au besoin, et présente des rapports sur les résultats des activités de surveillance.
Champs d'enquête 3 : outils de planification des RH – le Secrétariat a mis sur pied des outils de planification des RH pour faciliter l'élaboration de stratégies de recrutement et de dotation.
3.1 Les outils de planification des RH sont élaborés, communiqués et tenus à jour.
Champs d'enquête 4 : stratégies de recrutement et de dotation – le Secrétariat a élaboré et communiqué des stratégies de recrutement et de dotation.
4.1 Les stratégies de recrutement et de dotation sont élaborées, communiquées et tenues à jour.

---

1 Le travail d'audit a été mis en attente pendant plusieurs mois en raison de l'émergence d'autres priorités en matière d'audit à la même période.

2 Voir le document intitulé *La fonction de contrôleur moderne et le cadre de responsabilisation de gestion*, PRB 06-23F.

3 La mission se limitait au processus et aux outils de planification à l'appui du recrutement et à la dotation pour l'exercice financier 2011-2012. Les processus et les outils de planification pour l'exercice financier 2012-2013 et les exercices suivants peuvent être différents du processus décrit, en raison des initiatives de réduction des dépenses du gouvernement.

4 La planification des mesures de recrutement et de dotation, notamment une comparaison par rapport aux mesures réelles, est présentée à la section 3.3, Outils de planification des ressources humaines.

5 Comprend 855 mutations attribuables à la restructuration du gouvernement au sein du SSM, du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, des CSAM et du Bureau de la vérification interne et de l'évaluation.

6 « Approche de planification intégrée pour 2013 2016 », présentée au Comité exécutif le 12 décembre 2012.

7 Le processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) est la norme à utiliser pour la prestation de services de RH dans l'ensemble du gouvernement du Canada. La planification des RH, le travail et la conception organisationnelle et la reddition de comptes ont été regroupés en un des sept domaines qui composent un modèle complet de prestation de services de RH qui mise sur les pratiques dominantes de l'industrie et de la fonction publique. Le Secrétariat a adopté le POCRH afin de mettre à jour ses fonctions de classification et de dotation.

8 Les critères d'audit sont tirés de la publication du Bureau du contrôleur général, *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*.

▶ Signaler un problème ou une erreur sur cette page

Partagez cette page

Date de modification : 2013-08-22